Ministère de l'Equipement, des Transports et du Logement

En lignes

N° 6 - Juin 1998

Réseau d'information documentaire

Des nouvelles du réseau d'information documentaire de la formation (RIDF)

Début janvier, le comité de pilotage pour la constitution du réseau d'information documentaire de la formation a décidé de l'opportunité de la mise oeuvre du réseau. Les travaux qu'il a menés, ont permis de déterminer:

■ **des attentes et des besoins** sur la base d'une enquête réalisée auprès d'environ 80 personnes. L'étude a fait ressortir : d'une part le fort désir de pouvoir accéder à des documents facilitant le travail quotidien (compte rendu d'expériences, documents types, notes méthodologiques), d'autre part, mais de manière plus faible, la volonté de pouvoir consulter des documents de type institutionnel et politique ainsi que des informations sur « qui fait quoi » dans le cadre du réseau formation ;

■ **un cahier des charges du réseau** d'information documentaire de la formation décrivant :

• la cible, en l'occurrence le réseau formation,

• le contenu, en soulignant l'importance de l'échange d'informations et de l'élaboration collective de connaissances, la mise à disposition de documents n'étant qu'une des utilisations partielles du réseau,

• les moyens et outils, en précisant qu'il n'y aura pas introduction de nouveaux outils, mais que le réseau s'appuiera sur ceux développés par DPS/IS, dans le cadre de la mise à disposition et d'échange d'informations au sein du ministère (projets *I2* : interconnexion des services, *MELANIE* : diffusion de la messagerie et *Intranet*);

■ **une proposition de démarche projet** qui, au-delà des aspects techniques (utilisation des supports Intranet), insistait sur les aspects :

• organisationnels :

- implication forte des directeurs pour créer les conditions d'une utilisation dynamique du réseau, en particulier pour organiser la production de documents et l'alimentation du réseau dans leur service (C.I.F.P., Ecoles...) ;
- rôle essentiel des relais dans les services et rôle moteur des centres de ressources qui se mettent en place ;
- animation générale du réseau ;

• culturels :

- passage d'une tradition de l'oral à la formalisation écrite ;
- développement des réflexes de capitalisation, d'échanges et de travail partagé ;
- production en commun de la connaissance.

Les orientations esquissées dans la proposition de démarche projet ont été approfondies et doivent maintenant être validées par le maître d'ouvrage.

Les étapes à venir se concrétiseront par :

n l'ouverture rapide **d'un «forum accord-cadre»** sur Internet (voir encadré ci-contre);

■ **une étude de faisabilité** du réseau d'information documentaire de la formation. Cette étude devra permettre de re centrer les attentes des bénéficiaires et sera ciblée sur la conduite du changement, afin de pouvoir circonscrire au mieux le projet (septembre 1998) ;

■ **une expérimentation** avec le C.E.D.I.P., DPS/RF, trois ou quatre C.I.F.P. et deux ou trois services déconcentrés, préfigurant le réseau d'information documentaire de la formation. Cette expérimentation permettra de mieux appréhender et définir les méthodes de mise à disposition de l'information. Les autres services du réseau formation (C.I.F.P., Ecoles, C.F.P. de Brest) pourront accéder à cette information, pour consultation, pendant l'expérimentation (juin / décembre 1998), en se connectant sur Internet à l'adresse suivante : **http://www.3ct.com/cedip/ridf/accueil.htm** ;

■ **une phase de validation** de l'expérimentation et des conditions de déploiement qui précédera l'ouverture généralisée du réseau d'information documentaire de la formation, prévue dans le courant du 1er semestre 1999.

Des informations complémentaires, plus précises, sur la suite de la démarche engagée, vous seront communiquées dès conclusion de l'étude de faisabilité et validation par le maître d'ouvrage du cahier des charges de la démarche projet.

■ ***Eric Gay*** **- CEDIP**

Forum Accord Cadre Electronique

A l'occasion de la mise en place de l'accord cadre de la formation et à titre d'expérimentation de ce que pourra être le futur réseau d'information documentaire de la formation, DPS/RF a décidé de confier au CEDIP la réalisation d'un site Internet appelé Forum Accord Cadre.

Ce site poursuit les deux objectifs suivants:

• **permettre l'accès**, par l'ensemble des acteurs concernés par l'accord cadre de la formation, aux documents produits par les autres participants. On trouvera ainsi les textes de référence réalisés par DPS/RF, les productions issues des différentes réunions relatives à l'accord cadre (Conseils de Perfectionnement des CIFP, Forum accord cadre du 18 juin, Commissions Locales de Formation....) et les éléments concernant les 4 axes de réflexion dégagés par ces réunions (implication de l'encadrement, management des compétences, évaluation de la formation et nouveaux modes d'apprentissage);

• **favoriser l'échange** d'informations entre les membres du réseau formation, par l'intermédiaire de forums de discussion au sein desquels chacun pourra poser des questions et répondre à celles d'autres participants.

L'ensemble des membres du réseau formation est invité à consulter ce site à l'adresse suivante : **http://www.3ct.com/forumac/**

Vos remarques seront les bienvenues, vous pouvez nous les faire parvenir par courrier électronique à l'adresse suivante : cedip@dial.oleane.com.

■ ***Eric Gay*** **- CEDIP**

Sommaire

■ Réseau d'information documentaire	Pages
• Des nouvelles du RIDF	1
• Forum Accord Cadre Electronique	1
■ Chantiers	
• Etude comparative des P.A.P.I.	2
■ Réseau formation	
• Les fiches d'expériences des services	2 et 3
• Un réseau de connaissances et d'échanges	3
■ Notes de lecture	
• «La pédagogie du projet en formation»	4
• «Guide des méthodes et pratiques en formation»	4

● Le schéma Directeur Pluriannuel de la Formation (SDPF)

Chantiers

Etude comparative des P.A.P.I.

Au cours de l'année 1997, à la demande des CIFP. de Tours et de Toulouse, le CEDIP, au titre de sa mission de conseil, a participé à des travaux relatifs à l'évaluation des P.A.P.I. de ces deux interrégions.

En parallèle, dans le cadre de sa mission de capitalisation, le CEDIP a recueilli, auprès des divers CIFP, tous les documents relatifs aux P.A.P.I. de leur interrégion, afin de **mettre à disposition du réseau formation un document de synthèse présentant les P.A.P.I.**.

Ce document, formalisant l'étude menée par une équipe projet du CEDIP, devrait constituer un outil permettant à chacun, au sein du réseau formation, de prendre connaissance des différentes activités et orientations de l'ensemble des interrégions.

Il comporte volontairement une partie synthétique et, en annexe, des éléments plus détaillés relatifs à chacun des P.A.P.I.

L'examen de ces P.A.P.I. a fait apparaître une intéressante diversité de conception, d'objectifs et d'actions mises en oeuvre.

Les cinq éléments principaux de l'analyse et du traitement sont les suivants :
- contexte d'élaboration,
- orientations et contenu,
- références,
- processus d'élaboration et de mise en oeuvre,
- évaluation.

Sans entrer ici dans le détail de cette étude (le document est en cours de diffusion), voici quelques tendances observées :

■ D'une manière générale, l'examen des P.A.P.I. pose le **problème de la place et de l'existence d'une maîtrise d'ouvrage interrégionale**, telle qu'elle est perçue par les services et les CIFP.

■ L'analyse des processus d'élaboration et de mise en oeuvre, ainsi que le repérage des divers partenaires impliqués, fait apparaître dans la majorité des cas une **place très importante des CIFP**. Au-delà du rôle d'animateur du dispositif qui leur est dévolu, ils **exercent souvent une partie de la maîtrise d'ouvrage**.

■ Dans plusieurs interrégions, **l'appropriation** de la démarche P.A.P.I., par l'ensemble des services, est un **souci constant** et les moyens utilisés pour favoriser cette appropriation diffèrent.

■ Par ailleurs, on observe une **relative continuité** entre les premières et deuxièmes générations de P.A.P.I., tant en matière de contenus que de processus d'élaboration et de mise en oeuvre. En effet, les bilans effectués par les interrégions sur ces P.A.P.I. de la première génération n'ont entraîné que des **réorientations marginales**, à l'exception d'une ou deux interrégions pour lesquelles les conclusions de ces premiers bilans ont suscité des changements de cap en matière d'orientations stratégiques.

■ D'une manière générale, on trouve une **majorité de P.A.P.I. plutôt tournés vers l'offre de formation et une minorité plutôt tournés vers le management de la formation**. Toutefois, lorsqu'elles existent, les évolutions entre P.A.P.I. successifs portent précisément vers plus d'actions relatives au management de la formation.

■ Enfin, si la plupart des premiers P.A.P.I. ont donné lieu à des **bilans quantitatifs, l'intérêt pour une évaluation qualitative** commence à apparaître.

Pour toutes informations complémentaires, l'équipe projet du CEDIP, constituée de Fabienne Ellul et Martine Ganter-Couderc, est à votre disposition. Le secrétariat est assuré par Myriam Marin (04.67.15.76.66).

Réseau formation

Les fiches d'expériences des services **(Interrégion du CIFP de Nantes)**

1 - Pourquoi ces fiches ?

■ **d'une part, il y a un réel besoin de progresser exprimé par les acteurs.**
Le rôle d'animation des cadres se développe, avec plus d'ouverture, moins de temps et moins de recul critique. D'où l'idée que, quand quelqu'un innove dans le réseau, il faut que les autres en profitent, qu'il y ait partage des tâches et discussion sur la manière de s'y prendre. En bref, pour faire plus à plusieurs, il faut «mutualiser les expériences» et en garder la mémoire ;

■ **d'autre part, le CIFP et le bureau du conseil de perfectionnement sont à un point d'inflexion de leur histoire**.
La demande d'évolution n'arrête pas de croître, de la part des cadres responsables dont le rôle est grandissant. Les moyens de les accompagner se diversifient de plus en plus (le stage, mais aussi la gestion de projets, l'action en réseau, l'intégration des arrivants, etc ...).
En bref, pour changer plus vite, on a besoin d'un CIFP en prise sur l'actualité et disponible comme «ressource d'accompagnement».
• **Le premier constat de «perte de mémoire»** induit la capitalisation des expérimentations.
• **Le deuxième constat «d'appel de ressource»** induit une offre centrée sur la cible des chefs de projets, sur qui pèse tout le poids de l'analyse stratégique du projet.

2 - Comment concevoir ces fiches ?

■ **L'intérêt de la fiche** : présenter une vision de chef de projet.
Le résultat des autres, leur méthode intéressent moins le chef de projet que la gestion stratégique du projet. Il attend des informations sur la façon de conduire le projet, les problèmes et les écueils à éviter, les acteurs-clés de succès, les leçons, ...
Il n'aime pas la langue de bois (tout le monde il est beau ...) et il n'a pas le temps. Aussi, il faut l'accrocher (un sujet actuel, des titres, des résumés en marge, etc ...). De plus, il n'en a pas besoin tout de suite, il faut qu'il la retrouve.

■ **Le pilotage de ce programme est assuré par le bureau**
Le bureau soutient une politique de ressources depuis longtemps. A l'origine, il ajoutait un intérêt financier (10 % des crédits redistribués).
Depuis le 30 avril 1998, les services ont décidé de continuer à produire des fiches d'expériences et à les diffuser sans soutien financier.
La génération 1 (89-94) produisait beaucoup de fiches méthodes sans leçons.
La génération 2 (96) a produit, en petit nombre, des fiches centrées sur le discours du bénéficiaire.
La génération 3 (97-98) produit des fiches démarches vues par le chef de projet.
L'optique actuelle est de faire utile pour celui qui lance un projet concernant la gestion des compétences.

.../...

■ **La fiche est un outil de communication.**
Elle sert à :
• **échanger** entre acteurs qui innovent et formalisent les idées
• **valoriser** une action reconnue par le niveau interrégional
• **écouter** le terrain, ses attentes, ses démarches
pour progresser
• **capitaliser** les enseignements des expériences passées, pour les suivantes

3 - Quels rôles pour le C.I.F.P. ?

• **animer la réflexion du Bureau** sur la politique de ressources
• **tenir le tableau de bord** des fiches produites
• **créer le support-type** et son mode d'emploi
• **accompagner la création** de chaque fiche
(rôle miroir : clarifier, rendre lisible)
• **assurer l'impression et la diffusion** à un large auditoire.

Fiches réalisées
(Disponibles au CIFP de Nantes - Tél. 02 40 16 08 30)

N° 1	La formation aux techniques d'entretien dans le cadre d'une démarche d'écoute externe	**DDE 72**
N° 2	La délégation	**DDE 53**
N° 3	La formation action au management de l'informatisation	**DDE 49**
N° 4	La formation des formateurs aux outils d'évaluation	**DDE 29**
N° 5	La création d'un lieu-ressources formation	**DDE 29**
N° 6	Autodiagnostic des compétences en matière d'habitat	**DDE 53**
N° 7	PICP processus d'implantation d'un module gestion projet	**DDE 56**
N° 8	Démarche d'écoute externe - Processus méthodologique	**DDE 35/DDE 53/DDE 72**
N° 9	Diagnostic de la fonction secrétariat dans le cadre d'une analyse de situation de travail	**DDE 85**

■ ***Paul Kelifa*** **- Directeur du CIFP de Nantes**

Un réseau de connaissances et d'échanges sur le Massif Central

Au chapitre du « prêt-à-penser », le Massif Central occupe une place de choix, où domine la perception floue d'un territoire aux contours incertains, hors des flux économiques, traversé plutôt que desservi par les grandes infrastructures et condamné au repliement, à l'immobilisme, à la résignation... au déclin !

Fort heureusement les réalités sont toutes autres, mais faut-il les identifier, les analyser, les confronter, les commenter, les communiquer.

De ce constat est née l'initiative du CIFP de Clermont-Ferrand de proposer une **réflexion collective** sur les perceptions du Massif Central et ses futurs. Affirmant son implantation territoriale, le CIFP a créé un **réseau d'échanges** et mis en place des **partenariats** pour :
• le partage, la capitalisation et l'élaboration collective de connaissances,
• la conception et la réalisation de formations en commun,
• la participation des formateurs et des stagiaires aux formations mises en oeuvre dans des organismes différents,
• etc.

Cette démarche a été formalisée au sein du CIFP par la constitution d'une légère équipe projet, renforcée temporairement par 2 stagiaires en DESS (Droit-Economie - Gestion des organisations territoriales) de l'université de Clermont-Ferrand.

Cette action a été volontairement ciblée sur les **principaux acteurs locaux de la formation**, compte tenu des nombreux enseignements (initiaux ou continus), des travaux multiples d'étudiants(es), de l'accumulation d'études prospectives au sein du réseau Equipement, ayant comme référence ce territoire.

Les premiers acteurs ainsi identifiés et sollicités ont été :
1 - L'école d'architecture de Clermont-Ferrand.
2 - L'université de Limoges (faculté de droit et sciences économiques) et plus particulièrement le CRIDEAU (Centre de Recherches Interdisciplinaires en Droit de l'Environnement, de l'Aménagement et de l'Urbanisme).
3 - L'université de Clermont-Ferrand (dans ses 2 composantes : droit/sciences économiques mais aussi lettres, sciences humaines et géographie) et plus particulièrement le CERAMAC (Centre d'Etudes et de Recherches sur le Massif Central).
4 - La direction régionale de l'équipement Auvergne, compte tenu de ses nombreuses données et études dans le cadre de l'observatoire des infrastructures dans le Massif Central.

Chaque partenaire a été rencontré en amont pour s'assurer de son intérêt pour la démarche, de sa volonté de participer, et pour recueillir sa propre perception du territoire.

De ces entretiens, sont apparues une réelle volonté de briser l'isolement, des positions très personnelles à expliciter et à discuter, ainsi que toute une série de préoccupations communes, à savoir :
■ **constituer un argumentaire** face aux a priori et aux idées reçues,
■ **identifier et expliciter les spécificités** de ce milieu réputé difficile,
■ **constater les limites** de l'organisation institutionnelle actuelle et **l'intérêt d'isoler des thèmes fédérateurs** pour les territoires, penser localement et **s'affranchir des approches traditionnelles**,
■ **échanger sur les contenus** des enseignements et monter des systèmes de coopération.
La réunion constitutive qui a suivi cette action exploratoire a confirmé cette adhésion.

Les participants ont décidé de constituer une cellule, un lieu de réflexion autonome.

Chaque partenaire a reconnu l'intérêt de recenser dans sa spécialité l'ensemble des productions (analyses, études, thèses, mémoires) ayant un lien avec le Massif Central et de constituer ainsi l'amorce d'un **patrimoine commun**.
Dans un premier temps, a été retenu le principe d'une rencontre annuelle, élargie à d'autres partenaires et aux étudiants(es), avec la participation d'un **« grand témoin »**, porteur d'un discours et d'une réflexion sur le Massif Central ou acteur fort de l'aménagement de ce territoire.
Le CIFP oeuvre actuellement dans ce sens, avec la volonté d'**institutionnaliser et pérenniser ce réseau d'échanges**.

■ ***Jacques Husser***
CIFP Clermont-Ferrand

Notes de lecture

« La pédagogie du projet en formation »
(ouvrage de Jean Vassileff - Editions Chronique Sociale - 1997)

Cet ouvrage réalisé en collaboration avec l'Institut de Pédagogie du Projet de Nantes nous renvoie au contexte politique pour expliciter la mise en place de la pédagogie du projet.

En effet, la crise économique et surtout la gestion de la crise de l'emploi ont transformé peu à peu les finalités de l'institution formation. L'objectif se concentre sur la mission d'insérer des individus dans une société globalement excluante et non plus de les former comme auparavant.
L'**institution formation se voit attribuer une responsabilité incombant en fait à l'institution politique. La pédagogie du projet est née pour combattre cette dénaturation**. Au delà de la notion d'insertion, difficile à atteindre en période de crise, elle tend à favoriser la notion de projection.
La projection véhicule le désir et l'autonomie.Ce qui vient d'être évoqué renvoie au **rôle du formateur** face à la démarche par projet. Comment le formateur va-t-il diagnostiquer les capacités d'un acteur à se lancer dans un projet qui n'ouvre pas sur un échec inéluctable ? Comment peut-il jouer le rôle de la personne ressource, en résistant à la tentation de se substituer à l'acteur ?
C'est de cette **gestion de l'imprévu** que dépend en grande partie la réussite de l'entreprise.
La pédagogie du projet s'est construite à partir d'une réflexion menée autour des problèmes pédagogiques soulevés dans les formations d'insertion des publics défavorisés.
Méthode d'assistance à l'apprenant, elle tranche avec la pédagogie de l'adaptation, beaucoup plus directive, où le formé s'en remet entièrement au formateur. Pour la réussite de ce type d'entreprise, il est important que s'instaure une **relation de confiance** entre formateurs et formés. La « distanciation institutionnelle » sera une attitude permanente du formateur ; il doit gommer son image institutionnelle liée à son statut, condition sine qua non à la personnalisation des rapports.
Les formés exposent leurs besoins et les formateurs cherchent à les satisfaire en exigeant leur finalisation.
La pédagogie du projet est basée sur la négociation et repose sur la forte implication du formateur, tenu d'expliciter son mode pédagogique avec une totale transparence. Elle exige un retour permanent vers soi, donc éminemment formatrice pour le formateur qui, abandonnant son rôle d'expert, revêt celui de **pilote d'un système pédagogique**. Dans ce système, l'apprenant devient totalement maître de l'espace temps ; il s'inscrit dans une pédagogie personnalisée où l'acquisition de connaissances est individualisée.Le thème central est celui de **l'autonomie en formation** qui passe inéluctablement pour le stagiaire par une modification de son système de représentation initial.
La pédagogie du projet va au delà de la projection en introduisant une identité sociale (celle de l'ailleurs et plus tard dis tincte de celle de l'ici et maintenant).

■ ***Gilles Sere*** **- CIFP Toulouse**

« Guide des méthodes et pratiques en formation »
(Ouvrage collectif sous la direction de Edmond Marc et Jacqueline Garcia-Locqueneux - Editions : RETZ - 1995)

Le *Guide des méthodes et pratiques en formation* est le résultat du travail d'un collectif de spécialistes de la formation. On trouve dans ce livre une vraie volonté de mettre en évidence les spécificités de la formation, en la distinguant notamment du schéma traditionnel de l'apprentissage organisé autour du maître (dépositaire du savoir) et de l'élève.
• **La formation se définit en premier par son public : les adultes.** Il convient donc de s'intéresser à ces derniers dans une *« perspective pluridimensionnelle »* pour adapter les pratiques pédagogiques en fonction de leur appartenance sociale, de leur culture, de leurs mécanismes intellectuels.
L'appropriation réussie des savoirs doit s'appuyer sur trois points : l'apprenant lui-même, son degré d'implication dans le déroulement actif de l'apprentissage, ses désirs et ses motivations.
• **La formation se définit ensuite par ses démarches.** Ce sont celles de la pédagogie active ; elles s'appuient sur cette conviction que les adultes peuvent apprendre quel que soit leur âge. Des méthodes existent à cette fin. Les auteurs nous les présentent sans dogmatisme. Ni la gestion ou l'entraînement mental, ni le programme d'enrichissement instrumental (PEI), ni les ateliers de raisonnement logique (ARL) ne sont des solutions miracles. Pour vérifier la pertinence de ces méthodes, il faut simplement les utiliser avec cohérence.
• **La formation se définit enfin par ses visées et ses références.** Les visées sont les apprentissages de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Les références sont issues des recherches en sciences-humaines (gestalt, Programmation Neuro-Linguistique,...).
Pour **mettre en oeuvre une formation,** titre du dernier chapitre du livre, on ne peut ignorer l'ensemble de ces données. C'est alors qu'on pourra cerner convenablement les besoins, rédiger un cahier des charges suffisamment pertinent, proposer un style d'animation approprié, limiter en fin de compte les risques de « malentendu » lors de la conception et du déroulement d'une action de formation.
Quel est en définitive l'intérêt de ce livre ? Pour le concepteur de formations ou le formateur, c'est tout simplement être *capable de faire de bonnes formations.*

■ ***Patrick Plumain*** **- CIFP Nancy**

N.D.L.R. : *De manière claire, synthétique et critique, ce guide aborde la plupart des techniques et concepts utilisés en formation. Par les définitions, les descriptions, les analyses et les outils qu'il propose, cet ouvrage sera très utile aux nouveaux qui entrent dans le réseau formation du ministère. Responsables et chargés de formation pourront y trouver les explications nécessaires à une bonne compréhension de leur champ d'intervention.*

Jean-René Legris	Directeur de la publication
Guy Panisse	Rédacteur en chef
Jeanine Munoz	Mise en page
Impression Directe	Impression

Ont également participé à la réalisation de ce numéro :
Fabienne Ellul, Martine Ganter-Couderc, Eric Gay, Simone Pernod (CEDIP).
Jacques Husser (CIFP Clermont-Ferrand), Paul Kelifa (CIFP Nantes), Patrick Plumain (CIFP Nancy), Gilles Sere(CIFP Toulouse), Gilles Henry (CIFP Aix-en-Provence).

CEDIP - 327, rue du Moulin de Sémalen - 34000 MONTPELLIER
Tél. 04.67.15.76.60 - Fax. 04.67.22.01.21
E - mail : cedip@dial.oleane.com